érudit
www.erudit.org

Compte rendu

Ouvrage recensé :

Gilles PAQUET, *Gouvernance mode d'emploi*, Montréal, Liber, 2008, 364 p.

par Francis Garon

Recherches sociographiques, vol. 51, n° 1-2, 2010, p. 265-267.

Pour citer ce compte rendu, utiliser l'adresse suivante :

URI: http://id.erudit.org/iderudit/044728ar

DOI: 10.7202/044728ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. *Érudit* offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

Document téléchargé le 16 November 2015 05:47

Le deuxième questionnement est celui de la nature d'exception du cas inuit en matière de statut régional. Dès la présentation du livre sur la couverture arrière, on note que « le Nunavik constitue aujourd'hui un exemple inédit de l'évolution d'un territoire canadien qui semble désormais avoir les garanties d'accéder à un statut régional unique au monde ». Cette idée est reprise à d'autres endroits dans le texte. Quoique la création d'un gouvernement régional au Nunavik soit un événement heureux et qui devrait rejaillir positivement sur d'autres processus semblables dans le monde, on est en droit de se demander en quoi ce cas est unique après la création du Nunavut, l'entente d'autogouvernance signée avec les Nisga'a en Colombie-Britannique ou les nombreux dossiers de revendications globales qui suivent présentement leur cours à Ottawa ou avec d'autres gouvernements provinciaux. Sans manquer de célébrer l'accession des Inuits du Québec à une forme de gouvernance locale mieux adaptée à leurs culture et aspirations pour le futur, on ne peut que se réjouir du fait que des processus tout aussi novateurs et porteurs d'espoir sont en cours au Québec (notamment avec les Innus), au Canada et dans d'autres sociétés au passé colonial.

Caroline DESBIENS

Titulaire de la Chaire de recherche du Canada
en géographie historique du Nord,
Département de géographie,
Université Laval.
caroline.desbiens@ggr.ulaval.ca

Gilles PAQUET, *Gouvernance mode d'emploi*, Montréal, Liber, 2008, 364 p.

Comment qualifier *Gouvernance mode d'emploi* de Gilles Paquet ? Une chose est sûre, l'auteur ratisse large. Il aborde plusieurs grands thèmes et enjeux de la gouvernance discutés dans divers types de littératures : l'évolution de la nature des relations entre le marché, les hiérarchies, les réseaux et les défis de coordination qui leur sont associés ; l'évolution des rôles respectifs des secteurs privé, public et social dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques ; la question de l'architecture institutionnelle (la décentralisation et le fédéralisme fiscal) ; la théorie des organisations (apprentissage social et organisationnel) ; l'imputabilité et l'éthique dans un monde changeant, et bien d'autres.

Plus spécifiquement, la thèse de l'auteur s'articule autour de l'idée que nous vivons dans un monde où « pouvoir, ressources et information sont vastement distribués » et dans lequel il n'y aurait plus vraiment de « maître du jeu ». En ce sens, et à l'instar de bien d'autres auteurs, il accrédite la thèse de la complexité toujours croissante des sociétés modernes et de la difficulté pour les acteurs de travailler efficacement autour de cette complexité. On parle d'un « double handicap », celui du « pluralisme contemporain » (identités fragmentées, demandes multiples, etc.) et de « nos capacités mentales inadéquates pour y faire face ». Ce double handicap mènerait donc à la « nécessité d'abandonner tout espoir de pouvoir s'en remettre à un leader ou à un État qui voudrait prétendre être le seul à tout ou à mieux sa-

voir » (p. 18). Nous sommes également dans une approche qui vise le dépassement du « carcan scientifico-positiviste » dans lequel serait empêtrée la science sociale, pour refonder le tout dans une « approche gouvernance », qui allie pragmatisme et expérimentations, imagination et créativité, réflexivité et apprentissage collectif, et également courage d'agir, autant de la part des dirigeants que des citoyens. L'idée de *mode d'emploi* indique que la réflexion sur la pratique de la gouvernance d'aujourd'hui est affaire d'expérimentations, de développement de connaissances de « type delta » (savoir voir, savoir entendre, savoir sentir), d'essais-erreurs, d'intuitions et de reconstruction de logiques en apparence difficilement conciliables.

L'ouvrage est découpé en trois parties, intitulées Outillages (six chapitres), Zones d'ombre (six chapitres) et Laboratoires (cinq chapitres). Reprenons ici certains éléments de chaque partie. Dans la partie Outillages, l'auteur part du principe que « les organisations qu'on veut gouverner sont des systèmes sociaux composés d'une structure, d'une technologie et d'un appareil théorique » (p. 39-40), ensemble de dimensions interreliées qui s'influencent mutuellement. Les chapitres de cette partie portent sur les différents types d'outils et d'arrangements institutionnels pouvant favoriser une meilleure gouvernance. Dans un chapitre sur la décentralisation, l'auteur avance que cette dernière rencontrerait des « blocages » – surtout au Québec – qui seraient dus à un « demi-siècle d'infantilisation du citoyen » et à un « dynamisme de conservation » empêchant le mouvement. Deux orientations sont alors proposées : « exorciser l'idolâtrie de la redistribution », qui va de pair avec la centralisation, et compter sur un « État transformé, un État dégraissé et flexible, un État stratège », capable d'assumer de nouvelles responsabilités d'animation. Les coupables habituels sont identifiés : « une certaine intelligentsia la dénonce puisqu'elle est condamnée à éroder le pouvoir de l'État… [et] les groupes d'intérêts qui profitent de l'ordre établi » (p. 47-48). L'e-gouvernance et les NTIC (chapitre 2) sont également au centre de l'approche de l'auteur. La nouvelle société de l'information a mené à un changement de contexte qui nous oblige à changer notre façon de voir et d'aborder les problèmes. C'est ainsi que, par exemple, on doit adapter la « perspective d'intervention compensatoire minimale » issue du modèle kénésien-fordiste, qui « compense les perdants ou les accidentés pour qu'ils ne souffrent pas trop sans leur demander de modifier leurs comportements » (p. 70). On établit ici un lien – pour le moins ténu – entre politique sociale et société de l'information. La gouvernance actuelle souffrirait par ailleurs de « pathologies » (chapitre 3) : information souvent fausse et inadéquate, configuration et fonctionnement défaillant des conseils d'administration, certaine incurie de l'État. Pour contourner ces pathologies, divers types d'arrangements et d'instruments sont proposés (nouveau tableau de bord, communautés de pratique, contrats moraux, espaces de délibération). Tous ces instruments s'inscrivant dans une approche « phronétique » (chapitre 5), s'appuyant sur cinq principes : principe du maximum de participation, principe de vérité des prix et des coûts, principe de subsidiarité, principe de concurrence, principe de multistabilité, qui à leur tour sont associés à un ensemble de mécanismes (forum, dialogue et inclusion ; contrats moraux et capital de confiance ; processus d'apprentissage et de recadrage ; lien entre les croyances et les actes).

La partie 2, Zones d'ombre, propose une réflexion sur les questions d'éthique, d'imputabilité et d'adjudication, qui « obstruent la perspective de gouvernance et bloquent son évolution » (p. 147). Telles qu'elles se sont développées au fil du

temps, ces « trois zones d'ombre ont un effet toxique sur la démarche de gouvernance à cause des contraintes qu'elles imposent… [et] relèvent de logiques sociales autoritaires qui engendrent toutes sortes de pathologies » (*idem*). Sur l'éthique, ce « concept bateau qui se prête à la pensée évasive et aux sermons », l'auteur propose une « éthique de la prospection et de la reconstruction ». Sur la question de l'imputabilité, après avoir esquissé un « durcissement des procédures », l'auteur propose « une nouvelle justice [qui serait] douce, locale, relationnelle et floue… » (p. 193). Dans la troisième partie, Laboratoires, Paquet traite de certains exemples sur lesquels il s'est penché (notamment la gouvernance d'une revue médicale, les problèmes culturels et structurels à la Gengarmerie royale du Canada (GRC), les accommodements raisonnables), afin de démontrer les défis et les possibilités associés au développement « d'arrangements inédits ». Finalement, l'auteur invite les penseurs et les acteurs de la gouvernance à « effectuer un vaste recadrage de toutes leurs perspectives : nouvelle manière de voir, nouvelle grille d'analyse des communautés humaines, nouvelles structures et cultures » (p. 351). Vaste programme.

La grande quantité de principes, d'idées, de prescriptions, de concepts, etc., rend assez difficile une compréhension claire et simple de l'argument principal. Par ailleurs, si les thèses de la complexité, de la résistance au changement, de l'importance de l'information, des problématiques associées à l'éthique et à l'imputabilité, etc., illustrent des phénomènes déjà bien documentés, les solutions envisagées (décentralisation, contrats moraux, délibération, courage, créativité, etc.) n'apparaissent pas réellement nouvelles. Bien que l'auteur soulève, avec raison, que la « séparation du positif et du normatif » (p. 150) n'est pas toujours réaliste, et j'ajouterais parfois trompeuse, il reste qu'il est difficile de démêler ce qui relève de l'analyse, du jugement ou de la prescription et de la prospective. Les phénomènes présentés dans les deux premières parties se sont-ils produits – si oui, quand et comment –, sont-ils en voie de se produire, ou l'auteur souhaite-t-il qu'ils se produisent ? Voilà des questions auxquelles il est difficile d'apporter une réponse claire. Finalement, les jugements de valeur, les formules chocs et une certaine impression de règlements de compte (avec la gestion universitaire, les acteurs centraux, les groupes d'intérêts et les syndicats, les auteurs du rapport de la Commission Bouchard-Taylor, « ce pavé indigeste de 300 pages », etc.), ont pour effet de masquer les éléments d'analyse qui auraient pu s'avérer intéressants. Si l'objectif de l'auteur est de provoquer, l'entreprise pourra peut-être réussir. Quant à savoir à qui s'adresse l'ouvrage, je dois avouer qu'il m'est difficile de répondre clairement à cette question.

Francis GARON

Département de science politique,
Collège universitaire Glendon,
Université York (Toronto).
fgaron@glendon.yorku.ca